إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الثالث
فبراير
(شباط)
١٩٩٦

www.edara.com

إدارة الجودة الشاملة

عائد الجودة

قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك

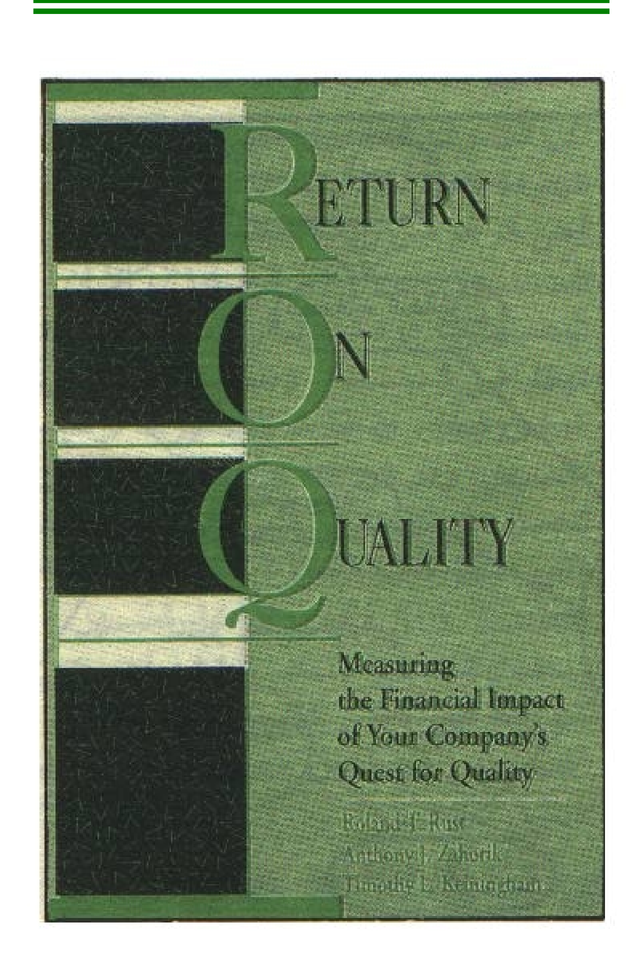
تأليف: رولاند راست وآخرين

سلوك الشركات العربية

بدأت الشركات العربية في العامين الأخيرين تهتم ببرامج تحسين الجودة. وعينت بعض الشركات مديرين أو استشاريين متخصصين لقيادة هذه البرامج وتنفيذها. ومع انفتاح الأسواق العالمية وانضمام الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية، وقبل ذلك لاتفاقية الجات، اهتمت هذه الشركات بالحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠، بصفتها أداة لتأكيد الجودة.

سلكت الشركات العربية سلوكا مشابها لسلوك غيرها من الشركات العالمية،سواء في تعاملها مع برامج تحسين الجودة أو مع برامج تأكيد الجودة بالحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠، فهناك شركات صرفت عشرات الآلاف من الدولارات للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠، وصرفت بعد ذلك مئات الآلاف من الدولارات لتعلن أنها حصلت على الشهادة. هذه الشركات ترتكب نفس الأخطاء التي ارتكبتها الشركات العالمية. فقد اعتبرت تحسين الجودة غاية لا وسيلة، واعتبرت شهاداتها وسيلة للتسويق ومظهرا من مظاهر الادعاء والتفاخر أكثر منها ثقافة أصيلة في روح المنظمة، وبهذا تركز الجودة على إرضاء المالكين، وهم واحد فقط من المرتكزات الثلاثة لحساب العائد على الجودة التي يتناولها هذا الكتاب، وهي: العملاء والمالكين والعاملين. من الواضح أن الشركات التي تصرف على الإعلان عن حصولها على شهادة الآيزو أكثر مما تصرف على الجودة نفسها، تهتم بالعملاء اهتماما ظاهريا بصفتهم مستهلكين، وليس باعتبار ولائهم جزءاً جوهرياً من استراتيجية الشركة، كما تهمل أهم مرتكزات مثلث عائد الجودة، ألا وهم العاملون الذين يحققون الجودة ويرعونها.

الناشر



تحقيق الجودة شئ وتحقيق الأرباح شئ آخر

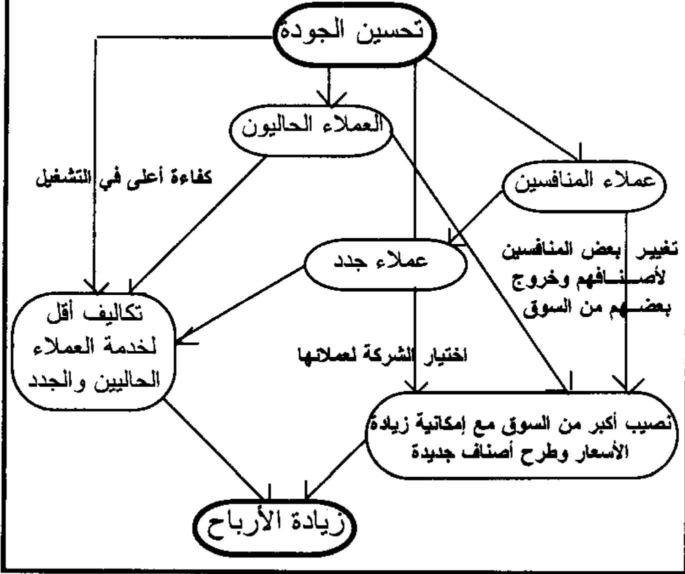
اهتمت الشركات في السنوات الأخيرة بوضع وتنفيذ برامج لتحسين الجودة بهدف إرضاء العملاء والتغلب على المنافسين و زيادة حصتها في السوق. ووصل طموح برامج تحسين الجودة في بعض الشركات - مثل (موتورولا) - إلى تحديد نسبة العيوب المسموح بها لتكون 3.4 عيبا في كل مليون عملية كحد أقصى. ولكن كثيرا من الشركات التي نفذت برامج طموحة لتحسين الجودة أدركت أن تحقيق الجودة شيء وأن تحقيق الأرباح شيء آخر، و أنه إذا كان الاستمرار في تحقيق الأرباح يعني استمرار تحسين الجودة بالضرورة، فإن بعض برامج تحسين الجودة قد تؤدي - أحيانا- إلى إفلاس الشركة.

حدث هذا بالفعل لشركة (والاس) الأمريكية التي حصلت على جائزة (بالدريج) وهي أعلى جائزة للجودة في أمريكا، وأشهرت الشركة إفلاسها بعد عامين من حصولها على الشهادة. وبالمثل، يقول (جون إيكرز) الرئيس السابق لشركة IBM : **" لقد برزت حاجتنا إلى التجديد لكي ننافس بقوة في عالم سريع التغير. واستهدف هذا التجديد تحسين العلاقات مع العملاء وتحسين قدرة منتجاتنا وخدماتنا على المنافسة وزيادة كفاءتنا، وباختصار استهدف تحقيق رضاء العملاء بنسبة ١٠٠%".**

أسفرت جهود شركة IBM عن تحسين الجودة، وفازت الشركة بعدد من جوائز الجودة الكبرى المعروفة، ومع ذلك فإن هذه البرامج لم تسفر عن تحسين الأداء المالي، واضطرت الشركة إلى فصل عشرات الآلاف من العاملين وحققت خسائر بالمليارات. و كان (إيكرز) نفسه أحد ضحايا الجودة، فتمت إقالته من الشركة التي ساهم في هو شخصيا في تحسين مستوى منتجاتها وخدماتها.

علاقة الجودة بالأرباح:

قليلة هي الشركات التي حاولت أن تحسب الأرباح التي تجنيها الشركة من وراء برامج تحسين الجودة قبل تنفيذها. ففي إحصائية أجريت في الولايات المتحدة وجد أنه من بين ٢٢ شركة وصلت إلى التصفية النهائية في جائزة (بالدريج)



للجودة، اهتمت خمس شركات فقط بوضع مقاييس لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. ويرجع السبب في تقاعس الشركات عن تقدير تأثير تحسين الجودة على الأرباح إلى اعتقاد كثير من المديرين أن قيمة الجودة لا يمكن قياسها كميا. ويرى مديرون آخرون أن الجودة لا يجب أن ترتكز أساساً على المعايير المالية. وحتى (ديمنج) الذي يعد أبا لحركة الجودة العالمية يرى أنه لا جدوى من قياس الجودة ماليا. إذ إن معظم العوائد المالية للجودة غير منظورة أو غير معروفة ويرتبط معظمها بارتفاع المعنويات ومضاعفة الكفاءة، وهما التأثيران اللذان يعدان - في نظر ديمنج - أكثر أهمية من المتغيرات التي يمكن قياسها ماليا.

ويوضح الشكل المنشور على هذه الصفحة العلاقة بين تحسين الجودة وزيادة الأرباح، ويبين كيف أن تحسين الجودة يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بل و اقتناص بعض العملاء - ممن يريدون التغيير والاستفادة بما هو متطور - من أيدي المنافسين، وبالتالي يزيد نصيب الشركة من السوق، مع زيادة أسعار البيع، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. من ناحية أخرى فإن تحسين الجودة يعني زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية (مثل تكلفة التالف) ويؤدي بالتالي إلى زيادة في الأرباح.

خطوات تحديد العائد على الجودة :

تشمل خطوات تحديد عائد الجودة ما يلي:

١- تحديد متطلبات العميل من المنتج أو الخدمة.

٢- تحديد العلاقة بين متطلبات العميل وعمليات الشركة.

٣- جمع البيانات حول درجة رضا العملاء عن عمليات الشركة.

٤ - ديد علاقة رضا العملاء عن عمليات الشركة بالاحتفاظ بالعملاء

٥- تحديد مدى الزيادة في رضا العملاء عن الشركة ككل أو عن عملية من عمليات نتيجة لمجهودات تحسين الجودة.

٦- تقدير معدل الاحتفاظ بالعملاء بعد تنفيذ جهود تحسين الجودة.

٧- تقدير حصة الشركة في السوق بناء على معدل الاحتفاظ بالعملاء.

٨- تحديد الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة

الحصة في السوق بالإضافة إلى خفض التكاليف مطروحا من تكاليف جهود تحسين الجودة

ويلاحظ هنا أن جذب عملاء جدد لم يؤخذ في الاعتبار حيث يحدث هذا التأثير في فترة طويلة، وليس فور تحسين الجودة . كذلك لم يؤخذ في الاعتبار إمكانية زيادة أسعار البيع نتيجة لتحسين الجودة، إذ إنه مع المنافسة الشديدة تتردد معظم الشركات في اتخاذ هذه الخطوة خوفا من فقدان العملاء.

كيف يمكن تحديد متطلبات العميل :

الطريقة المثلى لتحديد متطلبات العميل هي اللقاء المباشر والاستماع إليه عن طريق:

١ - انتقاء مجموعة من العملاء وعقد لقاءات ومناقشات معهم عن معايير الجودة من وجهة نظرهم.

٢ - تجميع بيانات عن طريق بطاقات الاستقصاء للتعرف على مالا يرضي العميل في المنتج أو الخدمة.

٣ - اشتراك المديرين في الاتصال المباشر بالعملاء، فتتكون لديهم صورة واضحة ومباشرة عن متطلبات العملاء وشكاواهم. تطلب شركة (أبل كمبيوتر) مثلاً من مديريها أن يتلقوا بأنفسهم شكاوى العملاء الهاتفية. و تخصص بعض الشركات الأخرى نوبات يتعين فيها على المدير الجلوس في الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والرد على استفساراتهم وتلقي شكاواهم. من ناحية أخرى تشجع بعض الشركات مديريها على التجول في أماكن تجمع العملاء ومقابلتهم، و التعرف مباشرة على طلباتهم.

سيكولوجية رضا العميل:

تتراوح درجة رضا العميل بين: عدم الرضا، والرضا الجزئي (بالكاد)، والرضا التام. والمستوى الأخير يعني أن يكون العميل مبتهجا بالمنتج أو الخدمة، وهذا هو المستوى المستهدف. ويرتبط رضا العميل بمدى ما يلبيه المنتج أو الخدمة من احتياجاته وتوقعاته بالإضافة إلى أشياء أخرى لم يتوقعها، فالجودة (بكل مشتملاتها) والسعر هما أساس قيمة السلعة أو الخدمة.

إلا أن قياس مدى رضا العملاء ليس سهلا كما يتراءى لنا. إن أن نواحي الجودة التي يدركها العميل تنبع من نواحي الجودة المستهدفة ونواحي الجودة التي يتوقعها. كما يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين رضا العميل وبين توقعاته، و كذلك بين رضا العميل والفرق بين توقعاته ومدركاته، أي الفرق بين ما يظنه جيدا وما يريده. مما يعني أن لنواحي الجودة التي يدركها العميل تأثيرا على توقعاته المستقبلية بالنسبة للجودة.

تصميم استقصاءات قياس درجة رضا العميل

تتوقف جودة تصميم العمليات المسحية التي تستخدم للتعرف على درجة رضاء العميل على مراعاة ما يلي:

١- إجراء بحث استكشافي قبل تصميم قائمة الاستقصاء.

٢- حسن اختيار العينة التي يشملها المسح.

٣- الصياغة الجيدة و التسلسل المنطقي لأسئلة الاستقصاء.

٤- تفادي الأسئلة الغامضة.

٥- استخدام عدة مستويات للتصميم مثل :

يفوق التوقعات / يتطابق مع التوقعات / أقل من التوقعات.

٦- الربط بين الأسئلة والعمليات الإدارية التي تهم العميل.

تحليل بيانات درجة رضا العميل:

يستهدف تحليل البيانات عن درجة رضا العميل تحديد ما يلي:

١- رضا العميل عن العمليات الفرعية، و هو ما يؤثر على رضا العميل عن العملية الرئيسية.

٢- رضا العميل عن مختلف العمليات الرئيسية، الذي يؤثر على رضا العميل عن الشركة ككل.

٣- رضا العميل عن الشركة ككل، الذي يؤثر على إقبال العميل على التعامل مع الشركة مرة أخرى.

مثال ذلك: رضا النزيل في أحد الفنادق عن نظافة السرير الذي

إفلاس والاس

في عام ١٩٨٩ قامت شركة (والاس) الأمريكية المتخصصة في توزيع الأنابيب بمعالجة بعض المشكلات المتعلقة بالجودة. حددت الشركة ٧٢ مشكلة تتعلق بالتوصيل والفوترة وقامت بتطوير نظام المعلومات وأعادت تصميم نظام تحميل الشاحنات. حصلت الشركة على التقدير المناسب لجهودها في مجال الجودة عام ١٩٩٠ فكانت أول شركة أمريكية صغيرة تفوز بجائزة (مالكولم بالدريج) الوطنية للجودة.

لكن شرف الحصول على أعلى جوائز الجودة لا يترجم مباشرة إلى أرباح. فعلى الرغم من زيادة حصة الشركة في السوق من ١٠% إلى ١٨%، إلا أن المصروفات الرأسمالية زادت ٢ مليون دولار في السنة. وبسبب زيادة المصروفات، اضطرت الشركة لرفع الأسعار، ولم يكن العملاء على استعداد لتحمل هذه الزيادة. ففي نفس السنة التي منحت فيها الجائزة كانت الشركة تخسر ٣٠٠ ألف دولار كل شهر. وبحلول شهر يناير ١٩٩٢ أجبرت الشركة على إعلان إفلاسها. وفي شهر أغسطس من نفس العام خرجت من السوق تماما.

يؤثر على رضاه عن الغرفة، ورضاه عن الطعام: نوعيته ومذاقه يؤثر على رضاه عن مطبخ الفندق، ورضاه عن الغرفة وخدمات الغرف والمطبخ يؤدي إلى رضاه عن الفندق، وهذا بدوره يؤثر على قرار عودته إليه مرة أخرى.

ويمكن تقسيم درجة رضا العميل إلى ثلاثة مستويات: غير راض - راض - مبتهج. ولا شك في أن العمليات تختلف في أهميتها النسبية فيما يتصل برضا العميل عن الشركة، كما تختلف العمليات الفرعية من حيث أهميتها النسبية فيما يتصل برضا العميل عن عملية من العمليات الرئيسية.

قياس الأثر المالي للجودة :

يمكن أن يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة الأرباح عن طريق:

- تخفيض التكاليف بسبب زيادة الكفاءة.

- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

- جذب عملاء جدد.

يمكن تقسيم التكاليف المتعلقة بالجودة إلى ما يلي:

١- تكلفة منع حدوث المشكلات (الوقاية).

٢- تكلفة الفحص وتقييم مستوى الجودة.

٣- تكلفة الفشل الداخلي، ويقصد بها التكاليف المتعلقة باكتشاف إنتاج معيب داخل الشركة قبل بيعه سواء كان تام التلف أو يحتاج إلى إعادة إصلاح.

٤- تكلفة الفشل الخارجي، ويقصد به التكاليف المتعلقة باكتشاف إنتاج معيب بعد البيع، أي بعد وصول السلعة للعميل.

ويوضح الشكل (إلى اليسار) كيفية تحديد نصيب الشركة من السوق لمنتج معين أو خدمة معينة.

قياس القيمة المالية للاحتفاظ بالعملاء :

يرتبط الاحتفاظ بالعميل بالقدرة على إرضائه، وهذه القدرة تتوقف على إمكانية التغلب على أسباب شكواه، إذا ما اشتكى. ولكن ليس هناك ما يضمن أن يشتكي العميل كلما واجه متاعب مع المنتج أو الخدمة التي تلقاها. ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات لتقدير متوسط العائد من نسبة العملاء الذين يمكن الاحتفاظ بهم.

على سبيل المثال تتبع شركة زيروكس نظاما لتقدير تكاليف الجودة المتعلقة بحل المشكلات لتلافي شكاوى العملاء والإبقاء عليهم، ويعتمد النظام على تقدير القيمة المالية (الفرق بين العائد و التكلفة) في حالة عدم وجود مشكلات، والقيمة المالية في حالة وجود مشكلات والفرق بينهما يمثل تكلفة الجودة التي تتعلق بحل هذه المشكلات .

كيف يمكن للشركة قياس القيمة المالية للعملاء الجدد؟

تحسين الجودة يجذب عملاءً جدداً، لكن من الصعب تقييم العوائد المالية المصاحبة لذلك، ويمكن عن طريق الإحصاءات اكتشاف العلاقة بين تحسين الجودة وحصة الشركة من السوق، وتعتبر الزيادة في عائد المبيعات بنسبة معينة – مع وضع المؤثرات الأخرى في الاعتبار – هي العائد المترتب على اكتساب عملاء جدد بسبب تحسين الجودة. وفي إحصائية أجرتها شركة فورد وجد أن هناك علاقة بين تحسين الجودة وزيادة الحصة في السوق بصفة عامة ولكن ليس بصفة أكيدة أو منتظمة

السوق خزان ماء
لا يمتلئ أبدا

عملاء تركوا السوق نهائيا
عملية تبخر
عملاء جدد انضموا إلى السوق
عملاء تحولوا إلينا من المنافسين
فراغ لم يملأ بعد
حصة الشركة من السوق
عملاء تحولوا إلى المنافسين

كيفية تحديد نصيب الشركة من السوق

تكاليف الجودة

تتكون تكاليف الجودة من تكاليف منع حدوث التلف، و تكاليف تقييم مستوى الجودة، و تكاليف الفشل الداخلي والخارجي. وكان النموذج التقليدي لتكاليف الجودة يعتبر أن تكاليف منع حدوث التلف، بالإضافة إلى تكاليف التقييم هي تكاليف لا نهائية إذا أردنا الحصول على إنتاج سليم بنسبة ١٠٠%. إلا أن النموذج الحديث يعتبر أنه

هي تكاليف لا نهائية إذا أردنا الحصول على إنتاج سليم بنسبة ١٠٠%. إلا أن النموذج الحديث يعتبر أنه يمكن الحصول على إنتاج سليم بنسبة ١٠٠% بتكاليف محدودة لمنع التلف والتقييم. ويمكن تقسيم تكاليف الجودة على العناصر الثلاثة: (المنع والتقييم وتكلفة الفشل) عن طريق تحديد مجالات الإنفاق على كل (الوقاية من الأعطال وتقييم مستوى الجودة وحصة الشركة من السوق، وعلى حالات الفشل الداخلي والخارجي، أي تكاليف المنتجات التالفة التي يردها العملاء للشركة).

صعوبات احتساب تكاليف الجودة:

من الصعوبات التي تواجه قياس تكاليف الجودة أن الأساليب التقليدية في حساب التكاليف لا تصلح لقياس تكاليف غياب الجودة. فمثلا تصلح هذه الأساليب لضبط تكاليف ضمان التطابق وتكاليف تقييم مستوى الجودة وتكاليف الفشل الداخلي، بينما لا تصلح لقياس تكاليف الفشل الخارجي. ومن ناحية أخرى فإن أساليب حساب التكاليف التقليدية تتجاهل الآثار الأساسية لتحسين الجودة مثل انكماش تكلفة الوقت الضائع الذي ينتج عن توقف الإنتاج للصيانة و إعادة تشغيل الآلات و محاولة العودة إلى معدلات الإنتاج السالفة.

وجدير بالذكر أن دراسات تكاليف الجودة تستهدف تحديد المجالات التي يؤدي تحسين الجودة فيها إلى زيادة العائد المالي للشركة. كما أن هناك عناصر أخرى لتكاليف الجودة مثل إهلاك أجهزة ومعدات الفحص و تكاليف الوفاء بالتزامات الشركة التي تنشأ عن استخدام منتجاتها، سواء الخاصة بإصلاح الأخطاء أو دفع التعويضات في حالة تسبب المنتج في أضرار للمستخدم.

مصادر البيانات

تأتي البيانات عن تكاليف الجودة من المصادر الآتية:

١ - بيانات حسابات التكاليف مثل تكاليف التالف وإعادة الإنتاج.

٢ - بيانات الأعمال المتعلقة بأنشطة الجودة.

٣ - تقدير الخبراء لأشياء غير سابقة التحديد مثل الوقت المستغرق في إصلاح منتج معيب أو تقدير النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه أحد الموظفين في تأدية أنشطة متعلقة بالجودة.

وتستخدم بعض المؤشرات لقياس مدى ارتفاع تكاليف الجودة مثل تكلفة الجودة لكل وحدة منتجة، وتكلفة الجودة كنسبة مئوية من المبيعات، وتكلفة الجودة كنسبة من تكاليف الإنتاج.

لا يكفي أن نقيس الجودة ككل، بل يلزم تقسيم التكاليف على عناصرها وهي: المنع والتقييم و تكلفة الفشل، لأن تحويل الجزء الأكبر من تكاليف الجودة إلى تكاليف منع حدوث التلف، والوصول إلى نقطة (لا عيوب) يعود على الشركة بفوائد جمة.

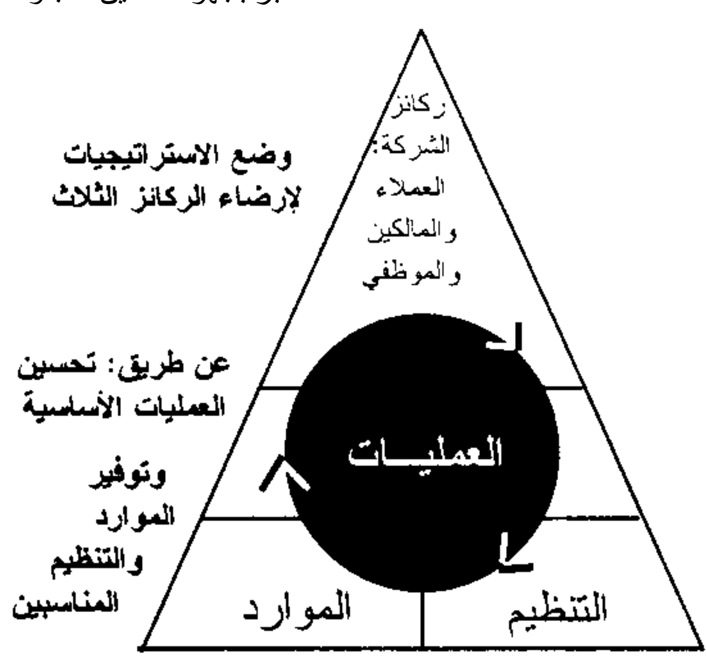
استخدام عائد الجودة في التخطيط الاستراتيجي:

إن النظر إلى تنظيم عائد الجودة كهدف واجب التحقيق يجعل مجهودات جميع العاملين موجهة نحو إرضاء المستهلك مع مراعاة علاقة العائد من هذا الرضاء بالتكاليف التي تنفق من أجله.

التخطيط على أساس عائد الجودة يحقق مراعاة الموظفين لرضا العميل وبأقل تكاليف ممكنة. والتخطيط على أساس عائد الجودة شأنه شأن أي عملية تخطيط لابد أن يقوم على بيانات سليمة وحديثة ومن أهم هذه البيانات:

١ـأحوال السوق: ويقصد بذلك معدل نمو السوق وعدد العملاء الجدد وعدد العملاء الذين يتركون السوق والعوامل المؤثرة على السوق مثل العوامل الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية .

٢ _ تحليل المبيعات: يتطلب قياس مدى نجاح برامج تحسين الجودة أن تحدد الشركة ما هو المنتج أو الصنف الذي يؤدي تحسين جودته إلى زيادة المبيعات بشكل اكثر وضوحا، وما هي قنوات التوزيع التي تتأثر بشكل أكبر بجهود تحسين الجودة وما هي الأسواق التي قد تدفع برامج تحسين الجودة إلى تنشيطها. وللأسف فإن هذا النوع من البيانات لا يلقى اهتماماً حتى في الشركات الكبرى المشهود لها بالجودة والتي تعمل دائمًا على إرضاء العملاء. فمن الصعب أن نجد في هذه الشركات بياناً عن نسبة المبيعات للعملاء القدامى والمبيعات للعملاء الجدد الذين دخلوا السوق لأول مره أو نسبة المبيعات للعملاء الذين



تركوا المنافسين وانضموا إلى الشركة.

٣ - العملاء الخارجيون: لابد أن تراقب الشركة مدى رضا العملاء عن المنتجات الحالية وتتعرف على رغباتهم ومتطلباتهم المستقبلية.

٤ - العملاء الداخليون: ويقصد بذلك العمل على قياس درجة رضا موظفي الشركة ودوافعهم لتحسين الجودة. ويجب أن توضع مقاييس لمدى مساهمة العاملين في تحسين الجودة مثل معدل الأخطاء أو العيوب والوقت المستغرق في أداء الأعمال.

٥ - جودة المنتجات و الخدمات: وهذه البيانات يمكن الحصول عليها خارجيا عن طريق العملاء وداخليا باستخدام أساليب الرقابة على الجودة، مما يبرز المجالات التي تحتاج إلى تصحيح.

٦ - الموردون: بيانات عن مدى جودة منتجات وخدمات الموردين لحل المشكلات التي تحول بينهم وبين الوصول إلى الجودة الشاملة.

٧ - المنافسون: لابد لتحليل عائد الجودة من تحديد قدرة المنافسين على الاحتفاظ بعملائهم وجذب عملاء جدد وقدرتهم على تطوير منتجاتهم إلى مستوى يطابق أو يجاوز توقعات العملاء. كذلك لابد من أن يعتمد تحليل عائد الجودة على بيانات عن برامج تحسين الجودة لدى المنافسين بالمقارنة ببرامجنا ومدى تأثيرها على حصتنا من السوق. وينبغي تحديد الشركات التي تتقارب منتجاتها مع منتجاتنا في المستوى، والعمل على فهم استراتيجيات هذه الشركات والتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها ونواياها المستقبلية.

٨ – مقارنة التميز (المقارنة المرجعية) للعمليات: حتى تستطيع الشركة أن تحسن عملياتها، عليها أن تقارن نفسها بأفضل الشركات في العالم، و يتطلب ذلك جمع بيانات عن أسلوب أفضل الشركات في كل عملية، لا سيما تلك العمليات التي تؤثر مباشرة على رضاء المستهلك، وعلى الأخص ما يتعلق باستراتيجيات الجودة. وعلى سبيل المثال فإن شركة زيروكس تقارن ما يزيد عن ٢٥٠ عملية بمثيلاتها في أفضل الشركات، و قد قارنت إجراءاتها لتسديد الفواتير مع إجراءات أميركان اكسبريس و عقدت مقارنة في عملية التسويق مع شركة بروكتر وجامبل، وعملية التوزيع مع شركة (ل.ل. بين).

٩ - مراقبة البيئة المحيطة: من أهم البيانات التي تحتاجها الشركة من البيئة المحيطة تلك التي تؤثر على عائد الجودة ومنها تأثير أي تغيرات في البيئة على حجم ومعدل نمو السوق وعلى احتياجات العملاء وعلى هامش الربح.

١٠ - تكاليف الجودة: من أهم مكونات تكاليف الجودة وأكثرها تأثيرا على عائد الجودة تكاليف غياب الجودة و تكاليف الوقاية، ولابد من جمع بيانات عن مصادر تخفيض هذين النوعين من التكاليف.

التنبؤات والافتراضات:

شأن أي عملية تخطيط، فإن تحليل العائد على الجودة لابد أن يعتمد على تنبؤات عن تأثير أي تحسين في الجودة على درجة إقبال المستهلك على اقتناء السلعة. والمعضلة هنا هي صعوبة التنبؤ بمدى استجابة العميل بالنسبة لكل مستوى من مستويات تحسين الجودة بحيث يمكن التعرف على مدى التحسين الأمثل الذي لا يتسبب في زيادة سعر السلعة عن القدرة الشرائية للمستهلك.

تحليل الموقف :

بعد جمع وتحليل البيانات السابق ذكرها ينبغي تحليلها للتوصل إلى إجابات عن بعض الأسئلة مثل:

- ما هو مستوى عملياتنا بالمقارنة بالمنافسين؟
- كيف تتغير احتياجات العملاء؟
- هل نحن مستعدون لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء بدرجة أفضل من المنافسين؟
- ما هي فرصتنا في زيادة أرباحنا عن طريق الاحتفاظ بعملائنا وجذب عملاء جدد؟

ويطلق على نتائج التحليلات السابقة (ق.ض.ف.ت): ويرمز حرف (ق) إلى (نقاط القوة) و حرف (ض) إلى (نقاط الضعف) و حرف (ف) إلى (الفرص المتاحة) وحرف (ت) إلى (التهديدات المحتملة). و يركز التحليل هنا على العناصر الحاكمة التي تحقق للشركة ميزة تنافسية، وتعتبر نتائج التحليل ركيزة يمكن استنباط الأهداف و الاستراتيجيات من خلالها.

وضع الأهداف والاستراتيجيات:

لأن العائد على الجودة هو هدف التخطيط، فيجب أن تكون الجودة وإرضاء العميل على رأس قائمة أهداف جميع الإدارات داخل الشركة. كذلك لا بد أن يعي المخططون ومتخذو القرار علاقة الجودة

دائرة الرضا والولاء

تدور العلاقة بين رضا العملاء والعاملين والمالكين في دائرة واحدة يمكن أن تبدأ من أية نقطة. فإذا بدأت الدائرة بنقطة رضا العميل أدى ذلك إلى قلة عدد العملاء المتسربين، وبالتالي زيادة الأرباح، مما يحقق رضا المالكين فيقبلون على الاستثمار في الموارد البشرية، فيتحقق رضا الموظفين الذين يكرسون جهودهم للعمل، فتبدأ الدائرة من جديد: زيادة في رضا العملاء وزيادة في الأرباح ورضا المالكين وزيادة في الاستثمار.. وهكذا.

باستجابة العملاء. ويمكن أن تساعد مجالس الجودة التي تضم كبار التنفيذيين في التنسيق بين الخطط والتأكد من أنها موجهة نحو تعظيم العائد على الجودة، مع التأكد من أن جميع الأهداف محددة وخاضعة لمقاييس كمية.

وعند وضع أهداف الجودة ينبغي مراعاة الإمكانات المتاحة لتحقيق التحسين المطلوب.

معايير اختيار الاستراتيجيات:

١- هل تتفق الاستراتيجية مع الأهداف وتحليل (ق.ض.ف.ت) السابق ذكره؟

٢-هل توفر الاستراتيجية للشركة ميزة تنافسية دائمة؟

٣- هل يوضح تحليل عائد الجودة أن الاستراتيجية محل البحث ستؤدي إلى عائداً أعلى مقارنة بباقي الاستراتيجيات؟

٤- هل تتفق الاستراتيجية مع الافتراضات التي يشملها تحليل عائد الجودة عن التكلفة والعائد؟

٥- هل تصلح الاستراتيجية للتطبيق بالنظر إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين؟

٦- هل بنيت الاستراتيجية على أسس مؤكدة أم محتملة؟

الطريق إلى المؤسسات الفعالة:

قامت مؤسسة (آرثر دي ليتل) الاستشارية بتطوير نموذج الأعمال عالية الأداء (الشكل صفحة ٥). ويوضح هذا النموذج أن الأهداف الأساسية للشركة هي: الجودة بالنسبة للعملاء، والربح بالنسبة للمالكين، والدخل المجزي بالنسبة للعاملين، و هي لا تتحقق إلا بتحسين العمليات الرئيسية والعمليات الفرعية، في ظل توافر موارد مناسبة وتنظيم جيد يساعد على تحفيز الموظفين الأداء.

و لكي تضمن الشركة أعلى عائد للجودة فعليها إرضاء العملاء والمالكين والموظفين على حد سواء، و تركز أغلب الشركات على إرضاء طرف واحد من الثلاثة أو تهمل أحد الأطراف. مثال ذلك شركة (والاس) التي حققت درجة عالية من رضا العملاء وحصلت على جائزة (بالدريج) الأمريكية للجودة، ثم أفلست بعد عدة شهور من حصولها على الجائزة.

تحسين العمليات:

مثله مثل العائد على الجودة، فإن نموذج المؤسسات الفعالة يركز على العمليات الأساسية التي يتكون كل منها من عدد من الأنشطة المتصلة التي تحدث داخل وخارج الشركة. ومن المفروض أن تؤدي كل عملية في نهايتها إلى رضا واحدة أو اكثر من الركائز الأساسية في الشركة وهي: العملاء والمالكون والموظفون.

مثال: عملية تطوير المنتج

من العمليات التي لها تأثير كبير على رضا العملاء والمالكين والموظفين عملية تصميم وتطوير أحد المنتجات. تتوزع هذه العملية بين عدد من الإدارات والتخصصات، ومن ثم فإن النظر إليها على أنها وحدة واحدة يحقق التكامل بين أنشطة الإدارات والتخصصات المختلفة ويعمل على إزالة الحواجز الوهمية بينها وتذليل الصعوبات التي تعوق سير العملية.

وللدلالة على وجود فروق بين منظمة وأخرى في كفاءة العمليات الرئيسية فقد أجريت مقارنة بين عملية تطوير المنتج في شركة هوندا للسيارات ونفس العملية في ثلاث من أكبر شركات السيارات الأمريكية. وقد أوضحت المقارنة أن الوقت المستغرق في عملية تطوير المنتج في شركة هوندا يبلغ ثلث الوقت المستغرق في الشركات الأمريكية، هذا بالإضافة إلى رضا العملاء المتزايد عن منتجات هوندا. وجدير بالذكر أنه لابد من إجراء تحليل لتحديد أي العمليات في الشركة ترتبط بكل ركيزة من الركائز الثلاث وهي: العملاء والمالكون و الموظفون على التوالي. ويتدرج تحسين العمليات بدءا من التحسين الطفيف وحتى (الهندرة Reengineering) التي تحقق طفرات كبيرة في الأداء. على سبيل المثال فإن صناعة البنوك قد واجهت في بداية الثمانينيات موجة من ضيق العملاء بطول المدة التي يستغرقها تقديم الخدمة، وقد سلكت معظم البنوك الكبيرة مسلكا واحدا وهو فتح مزيد من الفروع وزيادة ساعات العمل وعدد منافذ الخدمة في كل فرع، وقد حقق ذلك زيادة في رضا العملاء، ولكن على حساب زيادة التكاليف. في إطار عائد جودة الخدمة سلك بنك (باي Bay) في نيوإنجلند مسلكا مختلفا يعتمد على فكرة أن العميل يريد أن يتعامل مع أمواله المودعة في البنك، وليس مع البنك نفسه، ولذلك فقد توسع البنك في استخدام "الصراف الآلي"، وكان من أوائل البنوك التي استخدمت هذا الأسلوب، مما أدى ذلك إلى زيادة كبيرة في رضا العميل دون زيادة كبيرة في التكاليف، ولذلك تعتبر عملية التحسين الجذرية التي أجراها البنك نموذجاً عملياً على تطبيقات الهندرة في زيادة عائد الجودة.

توفير الموارد المناسبة:

يقتضي نموذج المؤسسات الفعالة توفير الموارد المناسبة، وهي تتكون من خمس مجموعات:

- الأفراد
- وحدات الإنتاج
- الإدارة
- المعلومات
- التقنية
- الموردين

* وكمثال على النجاح في توفير الموارد المناسبة فإنه بمقارنة بين شركة جنرال موتورز في أمريكا وفرع شركة تويوتا في أمريكا أيضا نجد أن شركة جنرال موتورز استخدمت الإنسان الآلي(الروبوت) في جميع العمليات فحققت زيادة في الأداء في بعض العمليات ونقصاً في بعض العمليات الأخرى وصحب ذلك تكاليف استثمارية عالية. بينما انتقت شركة تويوتا بعض العمليات التي يؤديها الإنسان الآلي بكفاءة، وتركت العمليات الأخرى كما هي يؤديها العمال، وبذلك زادت الكفاءة بدرجة أكبر من شركة جنرال موتورز وبتكاليف أقل.

توفير التنظيم المناسب:

للتنظيم ثلاثة عناصر أساسية هي:

* الهيكل التنظيمي
* السياسات
* الثقافة

و يجب أن يقوم التنظيم على أساس العمليات وليس الوظائف والتخصصات. فبدلاً من أن يضم التنظيم قسما للمكابس وآخر لآلات الورش وهكذا، يتم التقسيم بالمنتجات، فيخصص قسما للمنتج (س) وقسما للمنتج (ص).

وبالنسبة للسياسات فإن هناك أربعاً منها تعتبر تنظيمية وهي:

* قياس الأداء
* نظم الأجور والحوافز
* مجال العمل
* التدريب.

و لهذه السياسات لها أعظم الأثر على إيجاد الدوافع لدى العاملين لإنجاح العمليات الأساسية التي تحقق رضا العميل وتحسينها باستمرار. ويلاحظ أن العمل الجماعي بالرغم من انتشاره كمفهوم إلا أن القليل من الشركات وضعت نظما لقياس الأداء والحوافز لفرق العمل على أسس جماعية. وكانت أكثر السياسات نجاحا على المستوى العالمي، تلك التجارب التي طبقت في ألمانيا و اليابان.

أما الثقافة التنظيمية فإنها تمثل القواعد غير المكتوبة للعبة الأعمال، وهي مكملة للسياسات التي تمثل القواعد المكتوبة. فقد يكون العمل الجماعي في الشركة ضعيفاً لسيادة الروح الفردية، رغماً عن كون السياسات المكتوبة تحض على العمل الجماعي.

(للاستزادة حول السياسات والثقافة .. يرجى إعادة قراءة العدد الرابع للسنة الرابعة بعنوان (الثقة) وهو يتناول هذا الموضوع بالتفصيل.)

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Return On Quality.

Authors: Roland T. Rust & others.

Publisher: Probus Publishing.

Pages: 225.

ISBN: 1-55738-547-5.

Date: 1994.